



# Årsrapport 2025

Nordvästra Skånes  
Renhållnings AB

Stadsrevisionen

Årsrapport Nordvästra Skånes Renhållnings AB - 2025

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2026-02-11

Diarienummer: 19/2025

Kontakt: [stadsrevisionen@helsingborg.se](mailto:stadsrevisionen@helsingborg.se)

Foto: Helsingborgs stad

# Innehåll

Samlad bedömning .....	4
Inledning .....	5
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning .....	5
Revisionskriterier .....	6
Metoder .....	6
Resultat av granskningen.....	8
Verksamhet och ekonomi .....	8
Kommunala ändamålet.....	8
Uppdrag, inriktning, mål.....	8
Ekonomiska mål .....	10
Rapportering och uppföljning.....	10
Bedömning.....	13
Styrning och intern kontroll.....	14
Arbetsordning och VD-instruktion .....	14
Riskanalys, intern kontroll och internrevision.....	14
Rapportering och uppföljning.....	16
Övriga genomförda granskningar .....	16
Bedömning.....	18
Bilaga 1 .....	19
Fördjupad granskning 2025 .....	19

## Bilagor

Bilaga 1 – Fördjupad granskning 2025

# Samlad bedömning

Lekmannarevisorn i Nordvästra Skånes Renhållnings AB har i sin revisionsplan 2025 beslutat att genomföra en grundläggande granskning av bolaget. Syftet med granskningen har varit att bedöma om bolaget bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt enligt ägarnas mål och direktiv samt om styrelsen har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.

## Verksamhet och ekonomi

**Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Nordvästra Skånes Renhållnings AB i allt väsentligt bedriver en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet i enlighet med ägarens mål och direktiv.**

Vi grundar vår bedömning på att bolaget uppnår sina ekonomiska mål och arbetar i enlighet med ägarnas inriktning och mål. Uppfyllelse av mål och nyckeltal visar i stort att bolaget når upp till förväntade resultat. Utsläppsmålet för 2025 uppnås inte och bolaget redovisar att uppföljningen har försvårats av felaktiga mätdata för jämförelsesiffrorna. Vi noterar att bolaget fortsatt arbetar för att minska utsläppen.

Vi bedömer i övrigt att styrelsen löpande rapporterat till ägarna i enlighet med ägardirektivet. Dock bedömer vi att styrelsen i förvaltningsberättelsen kan utveckla sin analys och uppföljning av genomförda förflyttningar utifrån hur ägarnas inriktning uppnås.

## Styrning och intern kontroll

**Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Nordvästra Skånes Renhållnings AB delvis har en tillräcklig intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.**

Vi bedömer att bolaget har ett system för riskhantering och genomför riskanalyser av väsentliga risker där numera även styrelsens arbetsutskott är representerade i processen. Vi konstaterar att styrelsen avser fastställa en plan för uppföljning av intern kontroll i början av 2026, vilket är i enlighet med tidigare lämnad rekommendation. Styrelsen behöver säkerställa att så sker.

Vi grundar även vår bedömning på att genomförd granskning av bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen visar förbättringsområden med behov av utökad kontroll.

Vi ser det som värdefullt att styrelsen och VD ser över nuvarande process för attestering och beslutsfattande för att tydliggöra i rutin vilka delar som avser attesträtt (kontroll av ekonomiska transaktioner) och vad som avser delegering (beslutanderätt) samt även tydliggöra vilken rutin som finns vid VD:s frånvaro.

# Inledning

Av aktiebolagslagen framgår att lekmannarevisorerna årligen ska granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Styrelse och VD ansvarar för att bedriva verksamheten i enlighet med fullmäktiges och ägarens mål och uppdrag, beslut och riktlinjer samt lagstiftning och andra föreskrifter som gäller för verksamheten. Därtill ska bolaget tillse att det finns systematiskt ordnade kontroller i organisation, system, processer och rutiner som säkerställer att information om verksamhet och ekonomi är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig, samt att de regler och riktlinjer som finns för verksamheten följs.

För att fullgöra uppdraget bör system och rutiner för ledning, uppföljning, kontroll och rapportering av verksamheten finnas. En bristfällig styrning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs och utvecklas på avsett sätt i enlighet med ägarens direktiv och mål.

Den grundläggande granskningen genomförs varje år och omfattar en granskning av bolagets måluppfyllelse utifrån ägarens mål och direktiv samt granskning av bolagets styrning och interna kontroll. Granskningen utgör grund för de bedömningar och uttalande som lekmannarevisor avger i sin granskningsrapport.

Nordvästra Skånes Renhållnings AB är ett dotterbolag till moderbolaget Helsingborgs Stads Förvaltning AB (HSFAB) och ingår i Helsingborgs stads kommunkoncern. Bolaget ägs till 52 % av HSFAB. Resterande andel ägs av kommunerna i Bjuv, Båstad, Höganäs, Åstorp och Ängelholm.

Granskningen har utförts av revisionskontoret i Helsingborg på uppdrag av lekmannarevisor och lekmannarevisorssuppleant. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2025.

## Syfte och revisionsfrågor, avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om bolaget bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt enligt ägarens mål och direktiv samt om styrelsen har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.

Den grundläggande granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Vidtar styrelsen tillräckliga åtgärder för att uppnå ägarnas mål och direktiv avseende verksamhet och ekonomi?

- Säkerställer styrelsen att styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten är tillräcklig?

Utöver ovan har följande områden särskilt granskats inom ramen för den grundläggande granskningen:

- Delegering - Granskningen syftar till att översiktligt bedöma styrelsens och VD:s kontroll och uppföljning av delegeringsbeslut.
- Uppföljning av tidigare avvikelser.

Granskningen avser styrelse och VD i Nordvästra Skånes Renhållnings AB.

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för den grundläggande granskningen utgörs av:

- Aktiebolagslagen (2005:551), 8 kap. 4 §
- Kommunallagen (2017:725), 10 kap. 3§
- Bolagsordning och ägardirektiv
- Relevanta styrdokument och fullmäktiges mål och beslut som berör bolaget

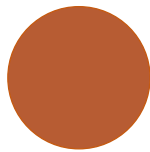
## Metoder

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av bolagsordning och ägardirektiv, affärsplan, riskanalys, bolagets arbete med internrevision och intern kontroll, uppföljningar av ekonomi och verksamhet (ekonomirapporter, delårsrapport, årsredovisning), protokoll samt arbetsordning och VD-instruktion. Granskningen har även innefattat dialogmöte med styrelsens presidium och VD samt uppföljande intervjuer och inhämtande av uppgifter från ekonomi- och verksamhetsutvecklingschef och andra nyckelpersoner som ansvarar för processerna ovan.

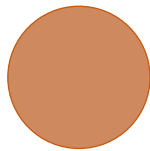
Granskningen har genomförts av sakkunniga revisorer på stadsrevisionen i Helsingborgs stad och kvalitetsgranskats av revisionsdirektören. Berörda sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende i enlighet med SKYREV:s rekommendation (Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) och inte funnit något hinder mot att utföra granskningen.

Årsrapporten har faktakontrollerats av bolaget.

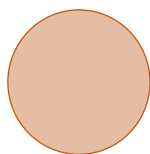
Granskningsområdena verksamhet, ekonomi samt styrning och intern kontroll har bedömts enligt nedan bedömningskala vilket följer SKYREV:s (Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) vägledningar och rekommendationer.



**I allt väsentligt** ändamålsenlig/tillräcklig  
Bedömningskriterierna är i allt väsentligt uppfyllda.  
Avvikelser/brister som behöver åtgärdas är av mindre karaktär.



**Delvis** ändamålsenlig/tillräcklig  
Bedömningskriterierna bedöms delvis vara uppfyllda.  
Det finns avvikelser/brister som behöver åtgärdas.



**Inte** ändamålsenlig/tillräcklig  
Bedömningskriterierna bedöms inte vara uppfyllda.  
Det finns väsentliga avvikelser/brister som behöver åtgärdas.

# Resultat av granskningen

## Verksamhet och ekonomi

### Kommunala ändamålet

På bolagsstämman den 3 maj 2019 fastställdes Nordvästra Skånes Renhållnings AB:s **bolagsordning**. I bolagsordningen framgår att det kommunala ändamålet med bolaget är att genom samverkan med aktörer på marknaden och delägar-kommunerna utveckla en avfallshantering som syftar till att värna den globala miljön, det regionala näringslivet och den lokala servicen, genom att vara enkel, flexibel och miljöanpassad.

Enligt ägardirektivet ska bolagets styrelse och verkställande direktör i **förvaltningsberättelsen** redogöra för hur den verksamhet som bolaget bedrivit under året har förverkligat det kommunala ändamålet.

### Uppdrag, inriktning, mål

Av bolagets **ägardirektiv**<sup>1</sup> framgår ägarnas uppdrag, inriktning och mål med bolaget. Ett nytt ägardirektiv med nya mål är under framtagande och förväntas antas på årsstämman i maj 2026.

NSR har i **uppdrag** att samordna avfallshanteringen inom ägarkommunerna på ett sådant sätt att bolaget skapar effektiva och flexibla system som ger så låg miljöbelastning som möjligt. Ägarkommunerna har en lagstadgad skyldighet att se till att kommunalt avfall och avfall under kommunalt ansvar inom den egna kommunen samlas in, återvinns eller bortskaffas. Ägarkommunerna har överlämnat skötseln av dessa angelägenheter till NSR.

NSR har vidare i uppdrag att till respektive kommunfullmäktige ta fram beslutsunderlag för avfallsplan, renhållningsordning och taxa för renhållning. Respektive kommunfullmäktige beslutar om avfallsplan, renhållningsordning och taxa för renhållning. Bolaget verkställer besluten.

I bolagets **inriktning** framgår att återvinningsanläggningen i Helsingborg ska utvecklas och vara en industripark med behandlingslinjer som drivs, i egen regi eller i samarbete med olika entreprenörer där bolaget ska värna utveckling av effektiv teknik, resurshushållning ur samhällsperspektiv och att en sund konkurrens upprätthålls.

---

<sup>1</sup> Ägardirektiv för NSR AB, antaget av ägarna och fastställt på årsstämman den 14 maj 2024.

Bolaget ska följa EU:s avfallshierarki vilket innebär att avfall ska hanteras utifrån sina egenskaper och avfallet ska, i följande ordning; minimeras, återanvändas, återvinnas som material, återvinnas som energi och i sista hand deponeras.

Därtill framgår i inriktningen att den forskning och utveckling som ska bedrivas ska ha klart uttalad inriktning och tydliga mål. Det ska finnas syfte, budget och förväntad utveckling samt uppföljning och åiterrapportering av forsknings- och utvecklingsarbetet till bolaget och ägarkommunerna.

Bolagets **mål** är följande:

- Bolagets koldioxidekvivalenta utsläpp var cirka 28 000 ton 2019. Bolaget ska reducera sina koldioxidekvivalenta utsläpp med 46 procent till och med 2025.
- Bolaget ska till och med 2025 implementera minst fem innovationer som är till nytta för bolaget och utvecklingen mot ett cirkulärt samhälle.

Bolaget har i sin **affärsplan** som övergripande mål att vara ledande i miljö- och klimatfrågor. Bolaget har identifierat fem områden att fokusera på de kommande åren: restavfall, matavfall, plast, trä- och trädgårdsavfall och massor. Särskilda målbilder och övergripande mål är kopplade till vart och ett av fokusområdena.

Bolaget har tagit fram en ny **avfallsplan**<sup>2</sup> för åren 2025–2032. I denna finns definierat tre mål som bolaget ska arbeta för att nå:

1. Den totala avfallsmängden per invånare (exklusive trädgårdsavfall) ska minska med 20 procent till 2032 jämfört med 2022.
2. Andel avfall som går till materialåtervinning inklusive biologisk återvinning ska vara minst 65 procent år 2032.
3. Nedskräpningen i kommunen ska minska stadigt.

NSR och kommunerna ska följa upp avfallsplanen varje år före april månads slut, varför det inte finns något resultat att ta del av vid denna rapports färdigställande.

### Övriga direktiv från ägaren

Bolaget ska i enlighet med ägardirektiv även redovisa utvecklingen av nedan **nyckeltal** till ägaren:

- Totalt antal kilo kommunalt avfall (exklusive trädgårdsavfall) per person.
- Nöjd kundindex

---

<sup>2</sup> Antagen i ägarkommunernas kommunfullmäktige, exempelvis i Helsingborg den 11 mars 2025.

- Genomsnittlig avfallskostnad per invånare utifrån Nils Holgersson-rapporten och den årliga jämförelse som görs av Villaägarnas riksförbund.

Av ägardirektivet framgår att ägardialog ska hållas minst en gång om året. I ägardialogen är syftet att föra dialog kring bolagets ställning och utveckling men även att följa upp ägardirektivet och diskutera eventuell revidering. I ägardialogen deltar ägarsamrådet<sup>3</sup> eller representanter från ägarsamrådet, bolagets presidium och VD. Bolaget ska redovisa måluppfyllelsen vid ägardialogen samt på ägares begäran.

## Ekonomiska mål

Av ägardirektiv framgår att verksamheten ska bedrivas utifrån långsiktigt ekonomiskt hållbara principer och i enlighet med vad som stadgas i bolagsordningen samt ska vara kostnadseffektiv. Inom avsnittet ekonomi i ägardirektivet lyfts särskilt tre områden:

- Riskexponering (Att lämnande av ensidiga förbindelser såsom ställande av säkerhet, borgensförbindelse etcetera inte får ske utan ägarkommuners medgivande. Bolaget har ett ansvar för att tydligt informera sina ägare om aktuell riskexponering i verksamheten.)
- Soliditet (Bolaget ska sträva efter att ha en soliditet på minst 15 procent.)
- Återvinningscentralerna (Återvinningscentralerna ska finansieras solidariskt av de renhållningskollektiv som ingår i NSR.)

Enligt ägardirektivet ska det i årsredovisningen för NSR ingå en resultat- och balansräkning för respektive renhållningskollektiv (kommun). I rapporterna ska framgå årets resultat och ackumulerade över- respektive underskott. Bolaget ska i årsredovisningen också redovisa principerna för hur denna fördelning har gjorts.

## Rapportering och uppföljning

### Verksamhet

I affärsplanen noterar vi att det finns en spårbarhet till ägarnas inriktning och mål och antagna nyckeltal. Enligt uppgift i intervjuer får styrelsen löpande information om bolagets resultat och ställning för att säkerställa att verksamheten rör sig mot uppsatta mål för 2025. I intervjuer framgår att affärsplanen följs upp årligen, vilket vi också noterat i styrelsens protokoll under året.

---

<sup>3</sup> Ägarsamrådet är ett beredande organ och har till syfte att kunna samråda och agera värdeskapande genom strukturerad dialog med representanter från respektive ägarkommun med mandat att företräda ägarkommunen i strategiskt viktiga frågor.

Nedan i tabell framgår bolagets redovisade måluppfyllelse enligt ägardirektivet för 2024, prognos 2025 samt utfallet för 2025 som återfinns i bolagets rapportering av årsbokslut till HSFAB. Målen följs upp i samband med delårs- och årsbokslut och rapporteras till ägaren enligt särskild instruktion och i samband med ägardialogerna.

Mål	Utfall 2024	Prognos delår 2025	Utfall 2025
Bolagets koldioxidekvivalenta utsläpp var cirka 28 000 ton 2019. Bolaget ska reducera dessa utsläpp med 46 procent till och med 2025.	Resultat: 14 % Kommer inte uppnås.	Resultat: 15,6 % Kommer inte uppnås.	Resultat: Inget mätetal angivet. Har inte uppnåtts.
Bolaget ska till och med 2025 implementera minst fem innovationer som är till nytta för bolaget och utvecklingen mot ett cirkulärt samhälle.	Resultat i antal: 5 Har uppnåtts	Resultat i antal: 5 Kommer uppnås	Resultat i antal: 5 Har uppnåtts.

Bolaget uppger att det funnits svårigheter att mäta utsläppen och få fram rättvisande jämförelsesiffror mot 2019 års värden då de ingående data som låg bakom siffran 2019 visat sig vara felaktiga. Bolaget konstaterar att det därför inte varit möjligt att genomföra en rättvisande måluppföljning baserat på startvärdet. I sin målanalys presenteras i stället bolagets arbete under 2025 och insatser som planeras framåt. Bland annat nämns arbete med deponigashantering, sluttäckning och inkoppling av deponigasbrunnar. Bolaget uppger dock att ett omfattande arbete kvarstår för att minska utsläppen ytterligare, men igångsättande av nytt system i början av 2026 ger förhoppning att genomförda investeringar ska bidra till denna minskning.

När det gäller målet att implementera minst fem innovationer nåddes målet redan under 2024. Bolaget anger i sin rapportering vilka innovationer som avses, exempelvis testbänk för biomassa och digital modellering av avfallsströmmar.

I årsredovisningens förvaltningsberättelse framgår ingen särskild dokumenterad analys och uppföljning av genomförda förflyttningar utifrån ägarnas inriktning utöver vad som framgår i övergripande rapportering.

### Nyckeltal

Som stöd i uppföljning av nyckeltalen som framgår av ägardirektivet, använder bolaget riktvärden definierade i miljöbarometern. Det finns inga specifika målvärden fastställda i ägardirektivet.

- Vad gäller totala avfallsmängden (exklusive trädgårdsavfall) arbetar bolaget efter målet 320 kg per invånare för 2025, vilket inte uppnås för året då

resultatet är 325 kg totalt för samtliga ägarkommuner. Vissa enskilda ägarkommuner når dock upp till målet var för sig, exempelvis är resultatet för Helsingborg 312 kg. Resultatet är en minskning jämfört med 2024 då avfallsmängden uppgick till 330 kg för samtliga ägarkommuner.

- Nöjd kundindex följs upp genom att invånarna i ägarkommunerna svarar på frågor om hur avfallshanteringen fungerar, hur nöjda de är med avfallshämtarna, tillgänglighet på återvinningscentralerna och bemötande från personal, vilket sammanställs till ett NKI-värde. Mätningar genomförs årligen och bolaget har de senaste tio åren redovisat värden mellan 4,2–4,4. För 2025 redovisas ett resultat på 4,3.
- När det kommer till genomsnittlig avfallskostnad noterar vi en minskning jämfört med resultatet för 2024, se siffror i not. För 2025 är resultatet 530 kr<sup>4</sup> per invånare för samtliga ägarkommuner. Avseende Helsingborg är resultatet 319 kr<sup>5</sup> per invånare. Siffran är vid framtagande av årsredovisning preliminär då Skatteverket ännu inte har fastställt uppgift om antal invånare.

## Ekonomi

Av årsredovisningen 2025 framgår följande måluppfyllelse:

- Bolaget redovisar för 2025 en vinst om + 58,0 mnkr för NSR AB. Prognoser under året (28 mnkr vid tertial 1 och 88 mnkr vid tertial 2). En ändrad redovisningsprincip medför att prognosen avviker jämfört med utfallet för året. Resultatet beror framför allt på högre intäkter än budgeterat kopplat till massor, och av kostnadsbesparingar i olika delar av verksamheten. Därtill har utdelning från samt försäljning av ett dotterbolag genererat intäkter.
- Bolaget redovisar en soliditet om 45 procent och uppnår således målet att ha en soliditet på minst 15 procent.
- I årsredovisningen redovisas i not resultatet för respektive renhållningskollektiv, vilket är i enlighet med ägardirektiv. Samtliga renhållningskollektiv redovisar ett positivt resultat.

Enligt uppgift från bolaget har de inte lämnat några borgensförbindelser eller liknande under 2025 varvid det inte varit aktuellt att begära ägarkommunernas medgivande.

## Övrig rapportering och uppföljning

Utöver redovisning av måluppfyllelse, ekonomi och projekt får styrelsen fördjupad information utifrån olika tema vid varje styrelsemöte. I 2025 års protokoll noterar vi att det under året getts utökad information om exempelvis HR; sjukfrånvaro och

---

<sup>4</sup> 2024 års resultat är 554 kr per invånare för samtliga ägarkommuner.

<sup>5</sup> 2024 års resultat är 413 kr per invånare i Helsingborg.

kompetensutveckling samt miljöskulder och miljötillstånd. Vi noterar också att styrelsen återkommande får information om pågående projekt från ledningsgruppen.

Under året har dotterbolaget NSR Biogas AB sålts, vilket styrelsen har fått löpande information om på styrelsemöte.

Som stöd i uppföljningen finns bolagets revisionsutskott som lyder under styrelsen. I utskottet ingår delar av styrelsen; en ledamot och suppleant samt en representant från arbetstagarorganisationen. Enligt uppgift bereder revisionsutskottet de finansiella och ekonomiska frågorna så att styrelsen kan följa den ekonomiska redovisningen på ett mer effektivt sätt.

I linje med ägardirektivet, har bolaget lämnat en redogörelse för den verksamhet som bolaget bedrivit under året och som visar hur bolaget har förverkligat det kommunala ändamålet. Uppgifterna återfinns dock inte i förvaltningsberättelsen i årsredovisningen som föreskrivs i ägardirektivet utan i dokumentet "Årsbokslut 2025 – Rapport till HSFAB" som utgör ett komplement till bolagets årsredovisning.

Därtill framarbetar bolaget årligen en bolagsstyrningsrapport som tillsänds ägaren. Den senaste avser verksamhetsåret 2024 och är daterad 2025-04-15. Ägardialog hölls i samband med styrelsemöte med HSFAB den 13 maj 2025.

Genomförd granskning visar att rapportering skett enligt de direktiv som finns och i enlighet med HSFAB:s anvisningar.

Kommunstyrelsen har inom ramen för den så kallade förstärkta uppsiktsplikten över kommunala aktiebolag bedömt att bolagets verksamhet varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Ett sådant ärende hanterades av kommunstyrelsen i Helsingborg den 27 maj 2025, av kommunstyrelsen i Bjuv den 16 april 2025 och av kommunstyrelsen i Ängelholm den 13 augusti 2025. För övriga kommuner har inte verifierats vilka beslut respektive kommunstyrelse fattat i frågan.

## Bedömning

Vår samlade bedömning är att verksamheten i **allt väsentligt** bedrivits på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi grundar vår bedömning på att ett av ägarens uttalade mål, att implementera innovationer uppnås samt att de nyckeltal som ska följas enligt ägardirektivet uppnås eller visar positiva förflyttningar. Vi konstaterar att verksamhetsmålet avseende utsläpp inte uppnås till 2025 i likhet med tidigare år, men att det inte varit möjligt att på ett rättvisande sätt följa upp målet mot bakgrund av felaktig mätning i den ingående datan. Vi noterar att bolaget fortsatt arbetar för att minska utsläppen.

Vad gäller bolagets ekonomiska mål och övriga direktiv från ägaren konstaterar vi att dessa uppfylls. Vi bedömer i övrigt att styrelsen löpande rapporterat till ägarna i

enlighet med ägardirektivet. I förvaltningsberättelsen lämnas en redogörelse över bolagets väsentliga händelser under året där viss spårbarhet finns till ägarnas inriktning. Vi bedömer att styrelsen kan utveckla sin analys och uppföljning av genomförda förflyttningar utifrån hur ägarnas inriktning uppnås.

## Styrning och intern kontroll

### Arbetsordning och VD-instruktion

Enligt **arbetsordningen**<sup>6</sup> ansvarar styrelsen för att säkerställa att verksamheten bedrivs i linje med aktiebolagslagen, bolagsordningen och ägarnas direktiv. Styrelsen ska också fatta beslut i ärenden som rör större strategiska eller ekonomiska frågor, budget och affärsplan samt ansvarar för övergripande frågor om organisation och arbetsformer.

Styrelsens ordförande och vice ordförande har som presidium ett särskilt ansvar för att upprätthålla kontinuerlig kontakt med VD samt bereda ärenden inför styrelsens beslut. Vid styrelsesammanträden, som sker minst fem gånger om året, ska ekonomisk rapportering, marknadsrapporter, verksamhetsrapporter, renhållning och utvecklingsprojekt återrapporteras.

**VD-instruktionen**<sup>7</sup> omfattar ansvar för bolagets löpande förvaltning och drift och att tillse att det finns en tillfredsställande organisation av verksamheten. VD har rätt att företräda bolaget och teckna dess firma samt har rätt att fatta beslut inom vissa ramar gällande investeringar och lån, men i vissa fall krävs styrelsens beslut. VD är även ansvarig för att följa särskilda rapporteringsinstruktioner som inkluderar att tillhandahålla information om bolagets ekonomiska status och andra faktorer som påverkar bolagets verksamhet.

### Risikanalys, intern kontroll och internrevision

#### Risikanalys och intern kontroll

Helsingborgs stads reglemente för intern kontroll<sup>8</sup> omfattar styrelserna i stadens majoritetsägda bolag. Enligt reglementet har styrelsen en skyldighet att löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom sitt verksamhetsområde. I reglementet framgår även att styrelsen årligen ska anta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen.

Styrning och intern kontroll av verksamheten ingår som en del i bolagets verksamhetsstyrning och ledningssystem. Riskanalyser utförs på flera nivåer inom

---

<sup>6</sup> Arbetsordning för styrelsen fastställdes av styrelsen 22 maj 2025.

<sup>7</sup> VD-instruktion fastställdes av styrelsen 22 maj 2025.

<sup>8</sup> Antaget av Helsingborgs kommunfullmäktige den 19 oktober 2021, § 211.

bolaget, där ansvaret för övergripande riskbedömningar görs av maskrådet<sup>9</sup>. Rådet arbetar på uppdrag av ledningsgruppen. Resultaten från dessa bedömningar har utmynnat i en risklista och ett utkast av en intern kontrollplan. Vi har tagit del av detta utkast. Under hösten 2025 har styrelsens arbetsutskott<sup>10</sup> varit involverade i den riskanalys som genomförts i bolaget. I den kommande interna kontrollplanen finns sex kritiska risker identifierade. I riskanalysen har ytterligare risker med lägre prioritet identifierats, vilka uppges hanteras direkt i verksamheten eller bevakas beroende på riskvärdering.

Vi noterar att styrelsen för NSR inte har antagit en intern kontrollplan under 2025, vilket inte är i linje med den rekommendation lekmannarevisorn lämnade i föregående års granskning. Enligt uppgift kommer planen att antas av styrelsen i februari 2026.

### Internrevision

Bolaget är certifierat enligt ISO-14001 och extern revision kopplat till certifieringen genomförs årligen. Syftet med revisionen är att säkerställa att ledningssystemet underhålls, uppdateras och är effektivt för att möta verksamhetens mål, policy samt uppfylla standardkrav. Vid den senaste externa revisionen konstaterades en större avvikelse, vilken avsåg ett saknat protokoll för genomförd brandskyddskontroll.

Utöver dessa obligatoriska revisioner genomförs även ytterligare interna revisioner utanför ramen för ISO-certifieringen, som ett led i bolagets strävan efter kontinuerlig förbättring av intern kontroll och riskhantering. För den interna revisionen väljs granskningen utifrån risker i verksamheten. Sex till sju revisioner är planerade per år utifrån en framtagen 3-årsplan.

Under 2025 genomfördes granskning på sex enheter: HR, IT, Anläggning, Kommunikation, Återvinningscentral Åstorp och Ledning/Stab. Granskningen resulterade i sex avvikelser samt 20 förbättringsförslag. Utöver denna granskning genomfördes också uppföljningsrevision på enheter som tidigare haft avvikelser. Utifrån förbättringsförslagen har också särskilda rekommendationer tagits fram gällande avtalsuppföljning. Bland annat rekommenderas att bolaget ska ta fram en gemensam rutin för avtalsuppföljning som gäller för hela organisationen. Resultatet från internrevisionen har presenterats för ledningsgruppen i december 2025.

På uppdrag av styrelsen har särskild revision också genomförts avseende kontinuitetsplanering. Denna granskning är dock inte färdigställd, men kommer att presenteras för styrelsen i februari 2026.

Sedan augusti 2025 är ett nytt ledningssystem på plats i bolaget. Ledningssystemet har föregåtts av en processkartläggning.

---

<sup>9</sup> Rådet för miljö, arbetsmiljö, säkerhet och kvalitet.

<sup>10</sup> Arbetsutskottet består av ordförande och vice ordförande som representerar Helsingborg, samt ledamöter från de två största kommunerna efter Helsingborg: Höganäs och Ängelholm.

## Rapportering och uppföljning

Resultatet av uppföljningen av den interna kontrollen ska enligt Helsingborgs stads reglemente för intern kontroll, med utgångspunkt från antagen plan, rapporteras skriftligen till styrelsen minst en gång per år. Då styrelsen inte har antagit någon plan för den interna kontrollen, har inte heller någon uppföljning kunnat genomföras och återredovisas till styrelsen.

Av bolagsstyrningsrapporten för 2024<sup>11</sup> ges information till ägaren om de riskanalyser som genomförs i bolaget och maskrådets roll utifrån ISO 14001-certifieringen. Bolaget informerar här ägaren om den internrevision som genomförts, samt de kontroller som genomförs utanför ramen för ISO-certifieringen. Det framgår också att arbetet med riskanalys och internkontroll kommer att fortsätta under 2025. I bolagsstyrningsrapporten uppger bolaget att det i lekmannarevisorns granskningsrapport för 2024 bedöms att bolagets interna kontroll har varit tillräcklig. Detta stämmer dock inte då lekmannarevisorn bedömde att den interna kontrollen delvis varit tillräcklig till följd av noteringarna ovan.

Inom ramen för granskningen av bolagets styrning och interna kontroll har även avstämning gjorts med bolagets auktoriserade revisor. Utgångspunkten har varit den auktoriserade revisorns avrapportering av löpande granskning och intern kontroll kopplat till rutiner och processer av väsentliga flöden. Avseende intern kontroll lyfter även den auktoriserade revisorn att riskanalys har genomförts, vilket stärker bolagets styrning och riskhantering, men påpekar samtidigt att det är ett utvecklingsarbete. Framåt är rekommendationen från auktoriserad revisor att bolaget etablerar en löpande process för uppföljning och revidering av riskanalysen för att både stärka den interna kontrollen och för att hantera risker proaktivt.

## Övriga genomförda granskningar

### Granskning av efterlevnad av offentlighetsprincipen

Den fördjupade granskningen av bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen visar att bolaget delvis efterlever offentlighetsprincipen på ett tillfredsställande och ändamålsenligt sätt. Granskningen visar att det finns flera förbättringsområden, bland annat vad gäller diarieföring och rutiner för utlämning av handlingar, utbildning och intern kontroll. Se bilaga 1 för mer information.

### Granskning avseende delegeringsordning

Som en del av den grundläggande granskningen 2025 har lekmannarevisorn granskat bolagets processer för delegering. Delegering innebär att en person eller organisation överlåter rätten att fatta beslut till någon annan.

---

<sup>11</sup> Daterad den 15 april 2025.

I bolagets firmateckning framgår att firman kan tecknas av styrelsen eller av två i förening av ordförande, vice ordförande och VD. Därtill har VD rätt att teckna firman beträffande löpande förvaltningsåtgärder.

Bolaget har ingen särskild delegeringsordning som tydliggör delegering av beslutanderätt, utan bolaget hänvisar framför allt till VD-instruktionen. Därtill finns riktlinjer för attesträtt och attestregler som reglerar kontroll av ekonomiska transaktioner.

I VD-instruktionen framgår att VD äger företräda bolaget och teckna dess firma. Dock finns vissa undantag, vilka innefattar exempelvis att VD inte ensam kan fatta beslut om eller genomföra investeringar som överstiger fastställd investeringsbudget, pantsätta bolagets egendom eller fatta beslut om företagsförvärv. VD äger heller inte rätt "att ingå avtal eller vidta åtgärder som med hänsyn till sitt innehåll eller sin långvarighet eller de värden som står på spel framstår som osedvanliga eller är av stor betydelse för bolaget eller är oförenliga med av styrelsen fattade strategiska beslut". Här uppger bolaget att det avser frågor som ligger på styrelsen att hantera men som inte är av sådan principiell beskaffenhet att respektive ägarkommuns kommunfullmäktige behöver ta beslut. I ägardirektivet anges att beslut som blir frågor för kommunfullmäktiges ställningstagande bland annat avser åtgärder som innebär ny eller ändrad inriktning av verksamheten eller ingående av avtal som är av strategisk eller principiell betydelse eller som uppgår till mer än tio procent av bolagets balansomslutning.

I VD-instruktionerna framgår vidare att VD ska upprätta attestinstruktioner där det ska framgå vem som har attesträtt och utanordningsrätt. Om delegering av attesträtten kan ske ska detta särskilt anges. Det är styrelsens ordförande eller vice ordförande alternativt den styrelsens ordförande respektive vice ordförande bemyndigad, som i ska attestera VD:s kostnader.

Det finns i bolaget inte någon utsedd vice VD och därmed finns det ingen uttalad funktion som agerar i VD:s frånvaro. Enligt bolaget utser VD själv ersättare vid planerad frånvaro. Då läggs ersättaren också in i ekonomisystemet för aktuell period och ärver VD:s attesträtt. Denna rutin finns dock inte nedtecknad. Vid eventuell oplanerad frånvaro av VD finns ingen framtagen rutin, bolaget uppger att ersättare i så fall bestäms i samråd med ordförande.

Bolaget har ett framtaget dokument som reglerar attesträtt och attestregler. I detta framgår att bolagets kontroll av ekonomiska transaktioner och beställningar framför allt sker i attestrutinen. Dokumentet beskriver rutin över hantering av fakturor i ekonomisystemet och att fullständig attestering (gransknings- och beslutsattest) ska ske innan betalning. I dokumentet framgår också att vid semester och sjukdom ska redovisning och fakturering följa sina vanliga rutiner och respektive avdelning ansvarar för att detta hanteras. Ansvaret att detta hanteras ligger på avdelningschefen. Enligt uppgift från bolaget eskaleras en faktura till nästa chef i ledet om den överstiger den beloppsgräns som en person får attestera, eller vid persons frånvaro.

Bolaget har därtill en framtagen ansvarsförteckning som beskriver vilka olika ansvarskoder som VD eller respektive chef ansvarar och har attesträtt för. Någon uttalad ersättare vid frånvaro framgår inte av förteckningen. En särskild förteckning över vilka beloppsgränser respektive chef får beslutsattestera finns framtagen. Exempelvis är det VD som attesterar alla belopp som överstiger 250 tkr, men understiger 9 mnkr.

## Bedömning

Vår samlade bedömning är att den interna kontrollen **delvis** är tillräcklig.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget har ett system för riskhantering vad gäller genomförande av riskanalys av väsentliga risker. Vi ser positivt på att styrelsen genom arbetsutskottet under 2025 har varit delaktig i processen vid framtagande av riskanalys som ligger till grund för bolagets kommande intern kontrollplan. Därtill sker löpande rapportering till ledning och styrelsen utifrån de interna revisioner som genomförs årligen. Vi konstaterar att styrelsen avser fastställa en plan för uppföljning av intern kontroll i början av 2026, vilket är i enlighet med tidigare lämnad rekommendation. Styrelsen behöver säkerställa att så sker utifrån att styrelsen har det yttersta ansvaret för bolagets interna kontroll. I bedömningen väger vi in att även auktoriserad revisor har identifierat processen för riskanalys och intern kontroll som ett utvecklingsområde även om processen har förbättrats under året.

Vidare grundar vi vår bedömning på att genomförd granskning av bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen visar förbättringsområden med behov av att stärka uppföljning och intern kontroll av hanteringen av allmänna handlingar.

Bolaget har ingen särskild delegeringsordning utan har i attestregler och ansvarsförteckning tydliggjort områden för ansvar och attesträtt samt vilka beloppsgränser som gäller vid attest. Den av styrelsen antagna VD-instruktionen tydliggör beslutanderätten i vissa frågor samt VD:s ansvar för att upprätta attestinstruktioner. Vi ser det som värdefullt att styrelsen och VD ser över nuvarande process för attestering och beslutsfattande för att tydliggöra i rutin vilka delar som avser attesträtt (kontroll av ekonomiska transaktioner) och vad som avser delegering (beslutanderätt) samt att det tydliggörs vilken rutin som finns vid VD:s frånvaro. Mot bakgrund av bolagsordningens krav på att delägarkommunernas fullmäktige ska kunna ta ställning i större och principiellt viktiga frågor, bör styrelsen se över om den information och återrapportering som lämnas i beslutsärenden är tillräcklig.

# Bilaga 1

## Fördjupad granskning 2025

### Granskning av efterlevnad av offentlighetsprincipen

Lekmannarevisorn har låtit granska bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om NSR AB efterlever offentlighetsprincipen på ett tillfredsställande och ändamålsenligt sätt.

Granskningen har innefattat intervjuer med personer som har ett särskilt ansvar för de processer som inkluderas i bolagets hantering av allmänna handlingar. Därtill har dokumentstudier genomförts och en förteckning över begärda allmänna handlingar som diarieförts har begärts ut. I granskningen har även ett utlämningstest genomförts med syfte att utöver intervjuer och dokumentstudier få en uppfattning över hur bolagets rutiner fungerar i praktiken med hänsyn till offentlighetsprincipen. Testet har innefattat utskick av e-post till både bolagets funktionsbrevlåda, kundservice och urval av ordinarie ledamöter i bolagets styrelse med begäran om utlämnande av allmänna handlingar.

Den samlade bedömningen utifrån granskningens syfte är att styrelsen delvis efterlever offentlighetsprincipen på ett tillfredsställande och ändamålsenligt sätt.

Granskningen visar att bolaget har styrdokument och rutiner som stöd för bolagets hantering och utlämning av allmänna handlingar, men att det finns förbättringsområden vad gäller att hålla styrdokument uppdaterade samt säkerställa efterlevnad av rutinerna. Utifrån intervjuer och genomförda stickprov visar granskningen att diarieföring kan ske i högre utsträckning och att kunskapen om offentlighetsprincipen behöver stärkas hos både medarbetare och styrelse.

Vi bedömer att rutiner för utlämning av handlingar fungerar delvis, där rutinen behöver stärkas för att säkerställa skyndsam och korrekt hantering i enlighet med gällande lagstiftning. Utifrån intervjuer och genomförda stickprov, visar granskningen att allmänhetens insyn inte fullt ut kan säkerställas.

Granskningen visar vidare att det saknas ett systematiskt och dokumenterat internt kontrollarbete för att följa upp efterlevnaden.

Granskningen lämnar ett antal rekommendationer vilka innefattar uppdatering av informationshanteringsplanen, att stärka rutiner för diarieföring och utlämning av handlingar, utbildningsinsatser och intern kontroll.

Lekmannarevisorn behandlade rapporten i januari 2026 och beslutade översända rapporten till bolaget för yttrande.